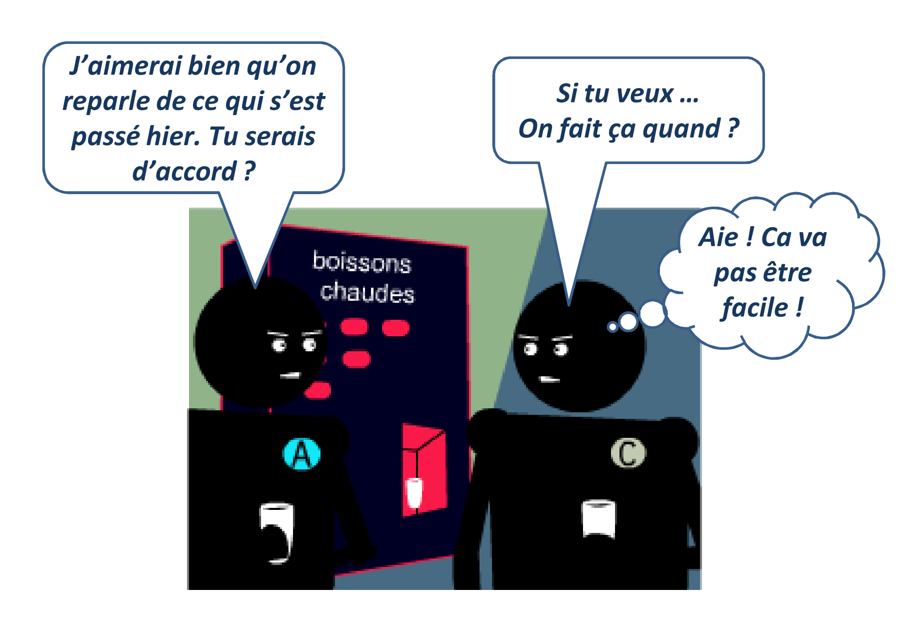
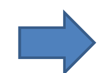
Connaissance de soi et compétences relationnelles en situation tendue



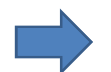
Formation aux compétences relationnelles

Jean-Luc Berger – www.insight-mediations.com

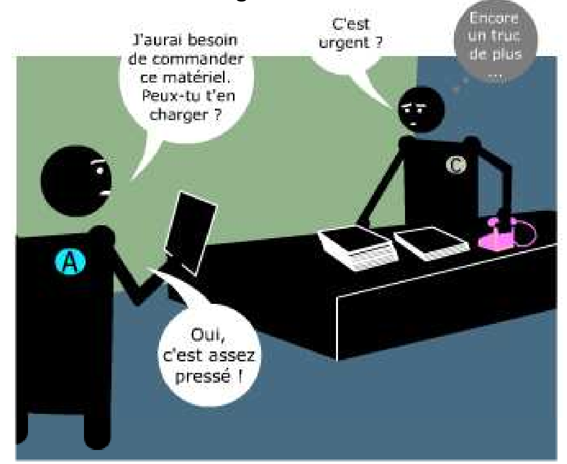
 Humaniser nos relations ?

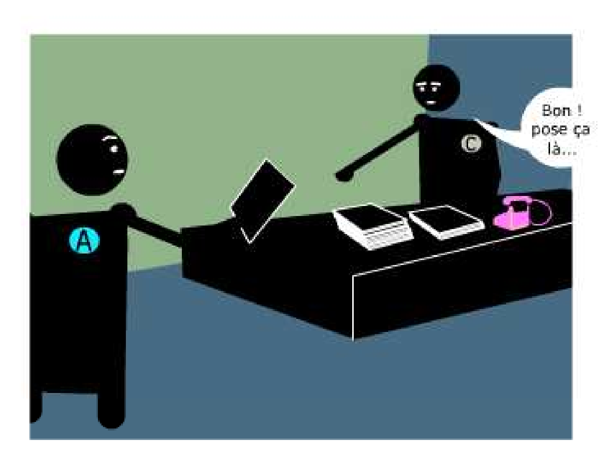
L'homme est composé d'énergies (biologiques et psychiques) qui ne sont pas immédiatement humaines mais qui ont à le devenir.
Pierre Ganne

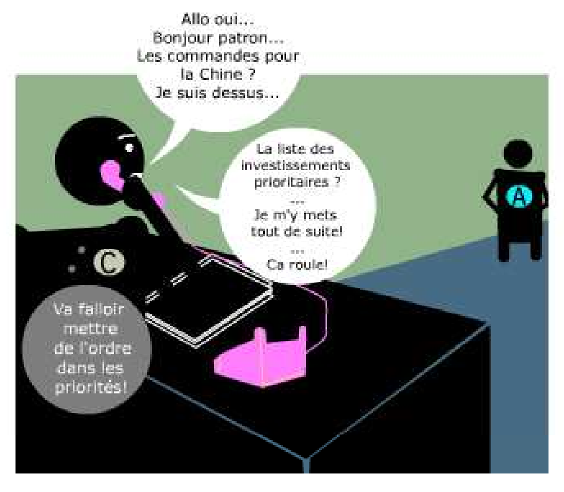
- Dans le cadre des entreprises et organisations, la qualité des relations entre les personnes est un facteur important qui influe autant sur leur bien être que sur l'efficience de leur activité.
- Mais très souvent de l'énergie se trouve inutilement gaspillée dans des réactions d'agression ou de fuite, du fait d'une mauvaise gestion des inévitables tensions et conflits qui surgissent à l'occasion des problèmes du quotidien, en particulier quand le stress est élevé.
- De par notre nature d'homo sapiens nous sommes à la fois conscients de nous-mêmes et conscients d'autrui, mais, tiraillé chacun entre nos désirs et nos craintes, nous avons bien du mal à conjuguer l'altérité avec notre propre identité.
- Il existe pourtant des démarches de conscience, de parole et d'écoute qui permettent de construire des relations respectueuse de nous-mêmes et des autres malgré les situations tendues auxquelles nous pouvons être confrontés.
- Ce livret présente quelques unes de ces démarches relationnelles, inspirées de la communication non violente.

 Une petite histoire pour commencer…

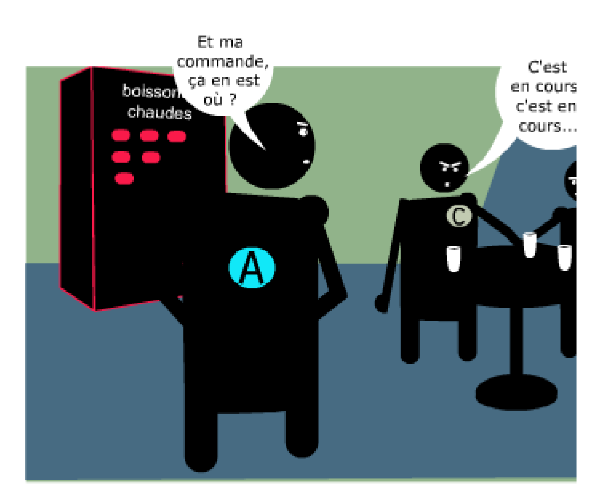
Voici une situation réelle, vécue en entreprise.
Alain a en charge un projet très important pour lequel il a besoin de la collaboration de Claude.
Celui-ci est surchargé de son côté et doit faire face à de multiples demandes...

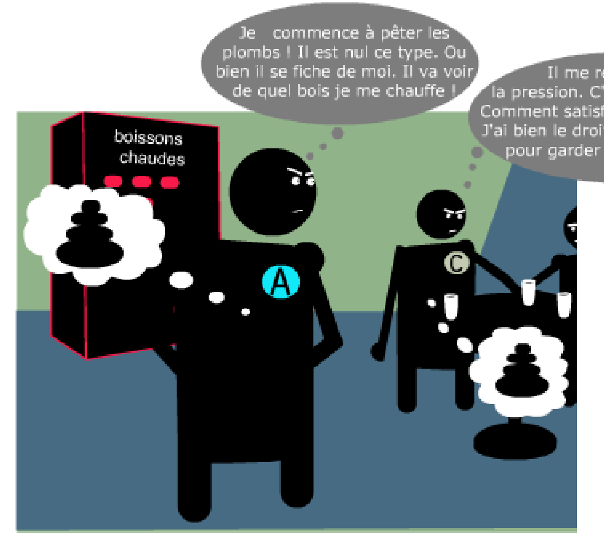






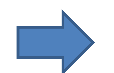
Le temps passe. Alain relance Claude trois fois de suite. Il l'assure qu'il s'occupe de son dossier, mais toujours rien en vue.
Un jour, en passant devant la machine à café...



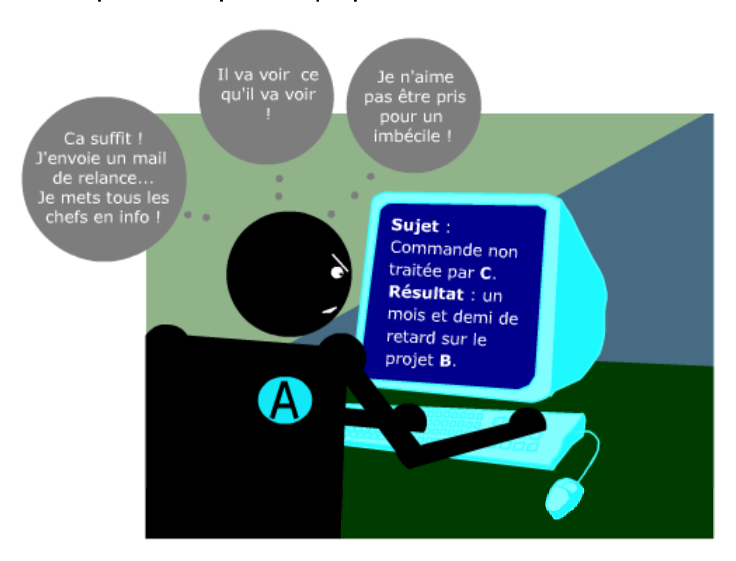


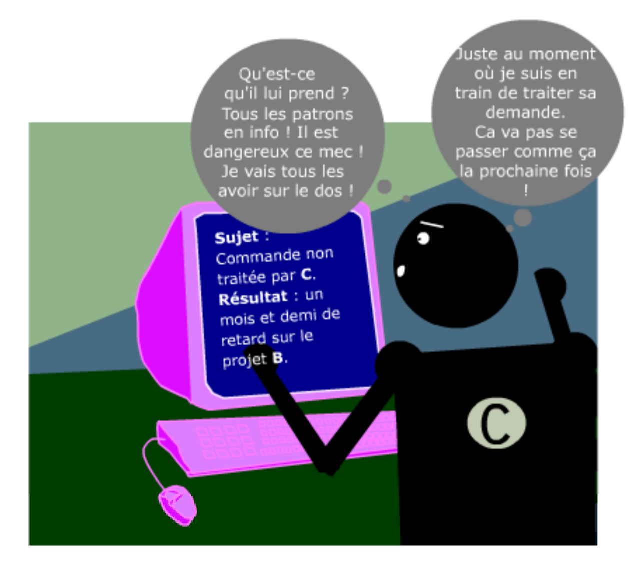
Est-ce le moment de parler de ce qui ne va pas ?

Quand l'impatience et la colère ont atteint ce niveau, que peut-il se passer ?

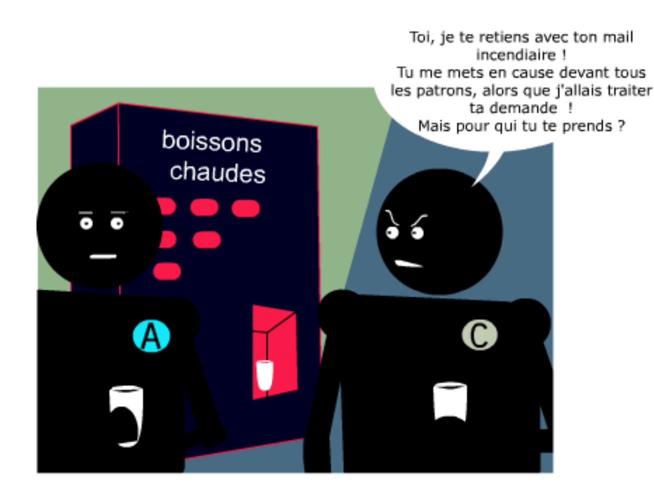
 Suite possible de l’histoire…

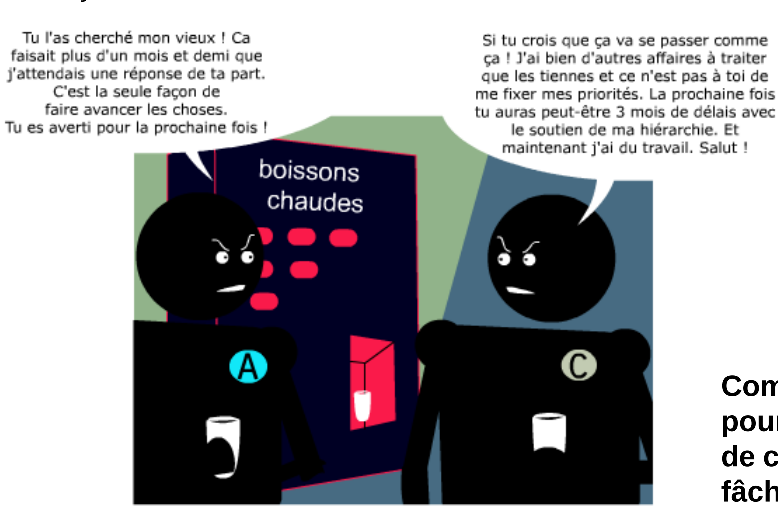
Voilà par exemple ce qui peut arriver…



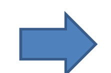


Nous n'avons pas de mal à imaginer le climat de la collaboration future entre ces deux personnes.
Leur prochaine rencontre à la machine à café peut ressembler à ça :



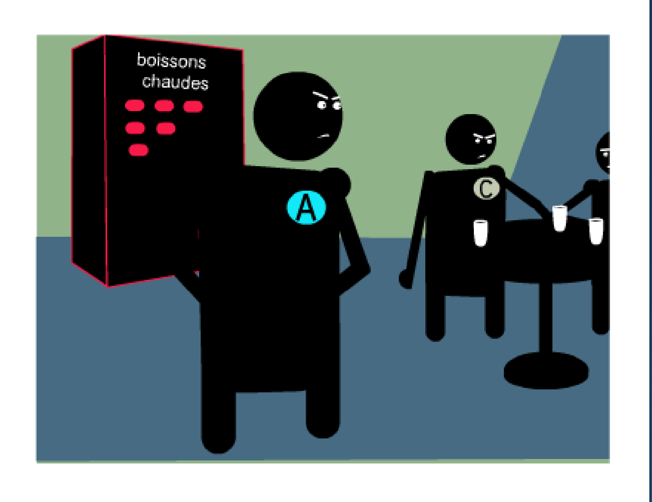


Comment s’y prendre pour sortir sans casse de ces choses qui fâchent ?



Pouvons-nous éviter les relations tendues ?

Les tensions relationnelles font partie de la vraie vie



Mais comment bien les vivre ?

Impossible de vivre sans situations conflictuelles.
Il est inévitable qu'à un moment ou un autre le comportement d'autrui ne corresponde pas à mes attentes.

Je le supporte jusqu'à un certain point.
Quand mon seuil de tolérance est atteint, il faut que je fasse quelque chose.
Je ne veux pas rompre la relation, je souhaite l'améliorer.
Que faire et comment faire ?

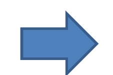
Il faudrait qu'on puisse s'expliquer vraiment
pour qu'ensuite les choses aillent mieux.

Pas si simple.

Par expérience, je sais que l'autre ne va pas forcément bien accueillir ce que j'ai à lui dire.
La pression risque de monter.
Si j'explose, les choses ne vont pas s'arranger.
Vivre ensuite avec des tensions non résolues c'est usant et trop pénible.

Si je ne fais rien, ça ne risque pas d'aller mieux non plus.

Comment m'y prendre ?

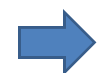


D'où viennent les tensions relationnelles ?

De nos différences…

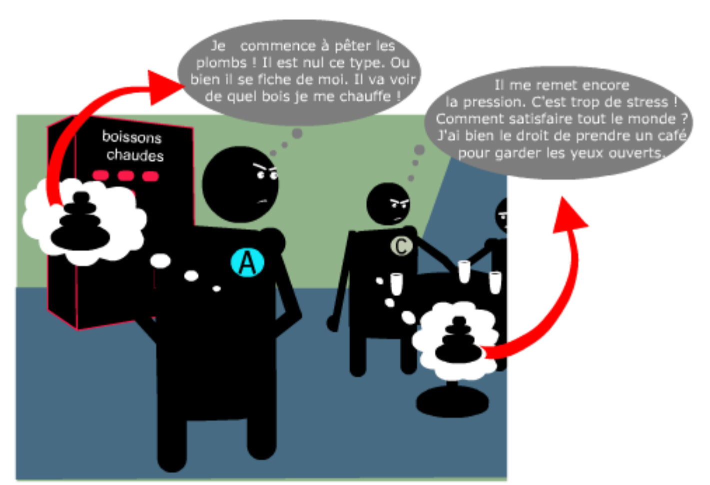
- Nous n'avons tous pas les mêmes **besoins** au même moment…
- Nous n'avons pas tous les mêmes **perceptions** au même moment…
- Nous n'avons pas tous les mêmes **comportements**, ni les mêmes histoires, ni les mêmes seuils d'acceptation de la frustration…
- Nous n'avons pas les mêmes **rôles** et les mêmes **enjeux** dans les situations
- Il se peut aussi que nous n'ayons pas tous les mêmes **valeurs**…

Il nous faut trouver le moyen de prendre ensemble conscience de ces différences, de les reconnaître et accepter pour construire notre relation à partir de là.



Nos frustrations et émotions…

Nous sommes des êtres émotionnels avant d'être rationnels…



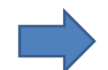
Nos pensées sont stimulées par nos émotions plus que par une perception objective du réel.

Quand l'un de nos besoins fondamentaux n'est pas satisfait, quand une valeur essentielle pour nous n'est pas prise en compte…

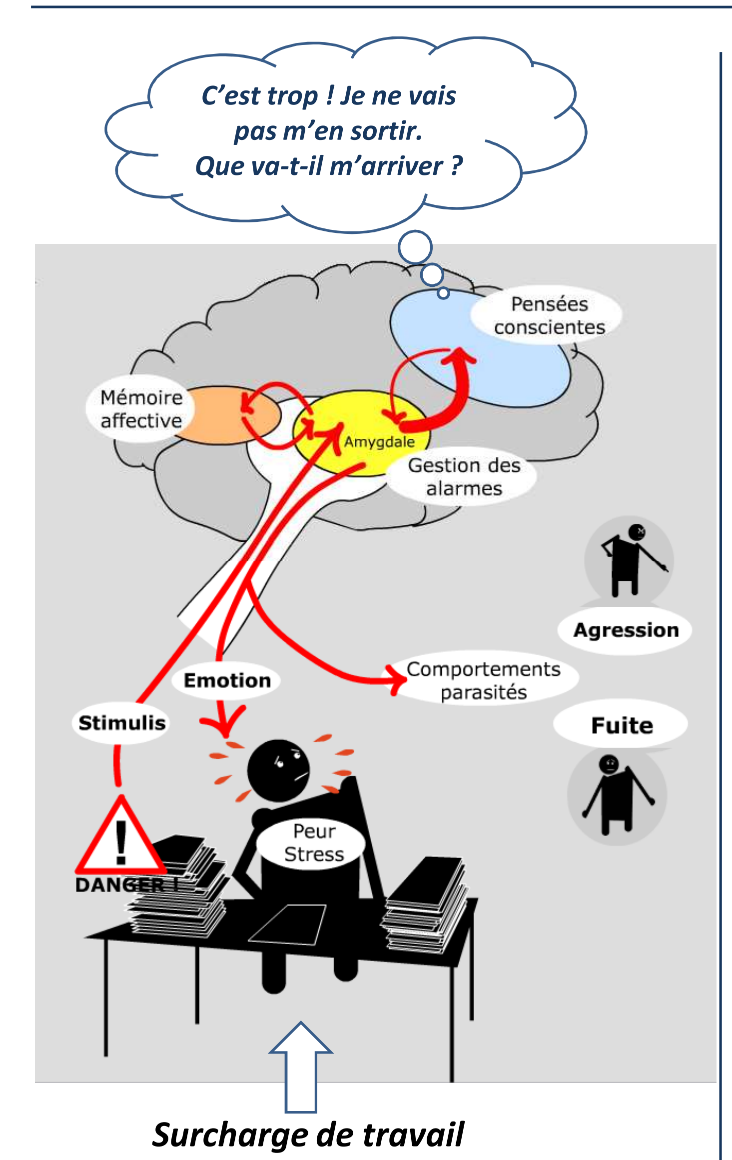
- Nous ressentons des émotions pénibles
- Ces émotions stimulent nos cogitations et modifient nos perceptions
- Alors nos comportements ne sont plus adaptés

Rembobinons le film de l'histoire précédente :

- Alain et Claude sont dans une situation où l'un et l'autre éprouvent des émotions et sentiments pénibles (représentés par les boules noires sur le dessin).
- Ces ressentis douloureux stimulent chez l'un et l'autre des cogitations diverses à travers lesquelles ils vont réagir à la situation.
- Alain va adopter un comportement agressif. Claude va d'abord faire le gros dos puis réagir vivement à l'agression.



Le cerveau des émotions…



Surcharge de travail

En nous aidant du schéma ci-contre, observons ce qui se passe dans notre cerveau quand nous sommes, comme Claude, insécurisé à cause d'une surcharge de travail.

Notre cerveau est organisé pour répondre très vite à un signal de danger. Ces informations sont traitées par une zone profonde et archaïque (l'amygdale, au centre sur le schéma) qui, en réponse, envoie rapidement des substances génératrices de stress dans notre corps. Nous éprouvons une émotion de peur.

Quand nous sommes ainsi sous stress, nous régressons, c'est-à-dire que nous n'avons plus à notre disposition une large palette d'options pour faire face à la situation, mais seulement des fonctionnements stéréotypés : l'agression ou la fuite. Ces comportements ont sauvé la vie de nos lointains ancêtres. C'est pourquoi notre cerveau en a hérité. Ils sont encore parfois utiles aujourd'hui, mais souvent nous créent de graves problèmes. En plus, l'amygdale est fortement reliée à une zone voisine (l'hippocampe) où est stockée la mémoire de toutes les expériences de danger et d'agression vécues depuis notre tendre enfance. Tous les stimulis qui rappellent une expérience traumatisante du passé renforcent l'alarme. Ils nous conditionnent pour réagir comme nous l'avons fait dans l'enfance. Voilà pourquoi, nous pouvons dire que, pendant un temps, nous régressons : nous avons moins d'options disponibles pour nous adapter qu'en temps normal.

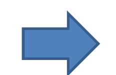
Quand nous prenons conscience de notre état, nous réprimons la peur, nous cherchons à nous calmer. Or notre néocortex, le siège de notre pensée consciente, n'a que peu de pouvoir direct sur le fonctionnement de l'amygdale (petite flèche sur le schéma)*. L'amygdale, au contraire, a un fort pouvoir sur le néocortex (grosse flèche sur le schéma) : nos pensées sont fortement influencées. Elles ont tendance à se réduire ainsi à des stéréotypes du genre tout noir, tout blanc. Si la situation de danger perdure sans que nous puissions agir véritablement dessus, la peur devient un sentiment de crainte sous-jacent qui va parasiter durablement et à notre insu notre comportement.

Il nous faut bien comprendre que nous réagissons non pas à la situation elle même mais à l'impact émotionnel qu'elle a provoqué en nous !

La première chose à faire, serait de reconnaître notre émotion pour l'apaiser, ce qui nous permettrait d'analyser ensuite la situation avec plus de lucidité. On ne calme pas une émotion en la réprimant ou en l'ignorant : elle continuera son travail souterrain. On ne calme vraiment une émotion qu'en l'identifiant et en reconnaissant le besoin frustré qui est derrière. Une émotion est comme une alarme incendie qui sonne au gardiennage d'un bâtiment sous surveillance. Elle va sonner tant que le gardien (ici la conscience) n'aura pas identifié la zone d'alarme et appuyé sur le bouton qui signifie qu'il a compris de quoi il s'agit et qu'il va intervenir en conséquence. Le signe que l'émotion est reconnue et le besoin identifié, c'est le retour au calme. L'émotion a rempli sa mission : elle a été entendue. L'intelligence peut à nouveau fonctionner pour examiner la situation et trouver de bonnes options.

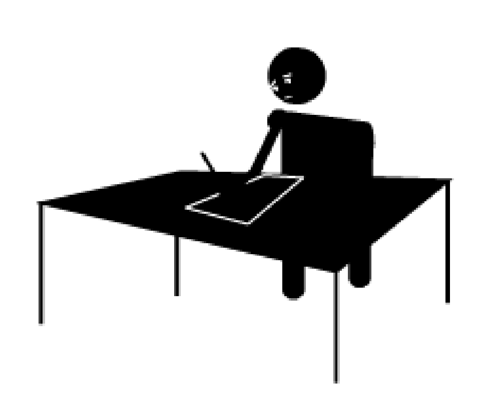
Nous avons chacun la responsabilité de faire ce travail de prise de conscience, en particulier dans les situations conflictuelles.

*Cf les travaux du neuro-physiologue Joseph Ledoux : Le cerveau des émotions - Odile Jacob - 2005
pour un exposé complet de ce qui est présenté ici de façon très simplifiée.



Un travail de prise de conscience

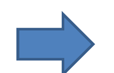
Se donner un temps de recul pour mettre les choses à plat.



En posant les différents éléments devant soi par écrit, on peut mieux les gérer. Les nommer, les écrire et leur faire face permet de calmer le manège cérébral.

- L’objectif de ce travail est d’identifier les vrais enjeux de la situation conflictuelle, déjà pour soi-même, avant de pouvoir le faire pour autrui.
- C’est un travail de prise de recul et d’introspection par rapport à l’impact sur soi de la situation
- Il se fait en plusieurs étapes :
  - nommer les faits
  - nommer les différentes émotions ressenties dans cette situation
  - identifier le cinéma mental provoqué par les émotions pénibles puis le mettre à l’écart
  - repérer notre comportement spontané sous l’effet conjugué des émotions et de nos cogitations associées
  - à partir de l’émotion première, chercher les besoins essentiels affectés dans la situation
  - Identifier ce qui compte vraiment pour soi dans cette situation
  - en déduire ce qu’il est possible de faire et de demander pour satisfaire les besoins identifiés
- Cela peut se faire en plusieurs fois, en particulier pour **identifier les vrais besoins qui sont touchés** dans cette situation. Quand ils ont pu être reconnus, les émotions s'apaisent : elles ont rempli leur mission de messagères des besoins.
- A partir des besoins élucidés, des demandes claires et adaptées peuvent être exprimées.

La page suivante présente un canevas guide pour conduire ce travail de relecture et d’analyse



Guide de relecture d’une situation conflictuelle

Guide d'analyse
Date...................

1 Situation
Qu 'est-ce qui se passe ?

Tout tourne et s'emmêle...
Poser les choses...
..pour prendre une décision claire.

2 Emotions Sentiments
Qu'ai-je ressenti au début ?
Qu'est-ce que je ressens maintenant ?

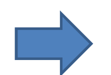
3 Pensées Imaginations
Qu'est-ce que je me dis? Qu'est-ce que j'imagine ?
Qu'est-ce que je redoute ou échaffaude ?

4 Comportement initial
Qu 'est-ce que cela me fait faire ?

5 Besoins réels
Au fond, de quoi ai-je besoin dans cette situation ?

6 Valorisations
Au fond, qu'est-ce qui compte vraiment pour moi ?

7 Décisions
Au final, qu 'est-ce que je décide de faire ? Qu'est-ce que je peux demander ?

 Mode d'emploi du guide de relecture

Guide d'analyse
Date....................

Tout tourne et s'emmêle... Poser les choses... ..pour prendre une décision claire.

1 Situation — Qu 'est-ce qui se passe ?

Dans ce cadre 1, je décris la situation comme je la vois en m'efforçant d'être objectif et factuel. Quels sont les éléments déclencheurs ?

2 Emotions Sentiments — Qu'ai-je ressenti au début ? Qu'est-ce que je ressens maintenant ?

Dans ce cadre 2 , je nomme mes ressentis, mes émotions et sentiments vécus à partir de la situation. Il y a ce que j'ai ressenti au tout début et puis les sentiments qui se sont développés ensuite, sous l'effet de mes réflexions. Je peux m'aider de la carte des ressentis présentée plus loin.

3 Pensées Imaginations — Qu'est-ce que je me dis? Qu'est-ce que j'imagine ? Qu'est-ce que je redoute ou échaffaude ?

Puis je passe à ce cadre 3 pour écrire tout le cinéma intérieur qui s'est fait en réaction au caractère pénible du ressenti initial. C'est l'occasion de prendre conscience de l'effet amplificateur des cogitations sur les émotions et du comportement inadapté qui risque d'en résulter (cadre 4). Si l'espace de ce cadre est insuffisant, l'écriture peut se poursuivre sur le dos de la feuille pour épuiser l'ensemble des pensées nées du malaise. Le contenu de cette section ne sera pas communiqué lors de l'échange régulateur.

4 Comportement initial — Qu 'est-ce que cela me fait faire ?

Je note ici brièvement, ce que vous je serais tenté de faire si j'écoutais seulement mon cinéma intérieur.

5 Besoins réels — Au fond, de quoi ai-je besoin dans cette situation ?

A présent, revenant à mes émotions initiales, je tente d'en dégager quels sont mes besoins qui se trouvent affectés dans cette situation. Les émotions et sentiments éprouvés manifestent une frustration de quelle nature ? Sécurité, reconnaissance, qualité de relation, qualité d'activité (cf le schéma des besoins présenté ci-après)?

6 Valorisations — Au fond, qu'est-ce qui compte vraiment pour moi ?

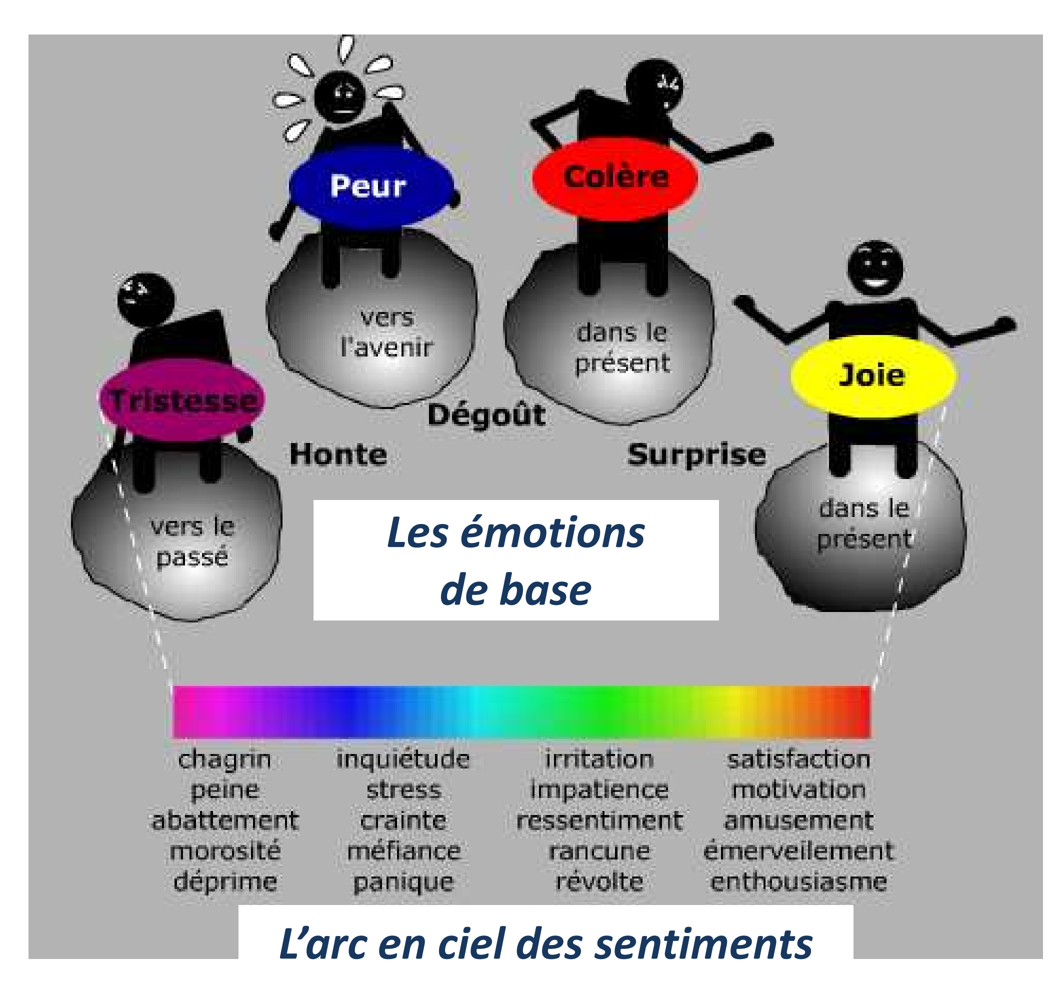
Maintenant, dans ce cadre, je peux écrire ce qui compte le plus pour moi dans cette situation, ce qui a le plus d'importance en fonction de mes valeurs et de mes besoins.

7 Décisions — Au final, qu 'est-ce que je décide de faire ? Qu'est-ce que je peux demander ?

Je peux enfin déduire de tout cela quelles actions sont envisageables, quelles demandes négociables je peux formuler pour satisfaire mes vrais besoins et retrouver une situation satisfaisante.

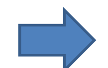


Ecouter le retentissement émotionnel

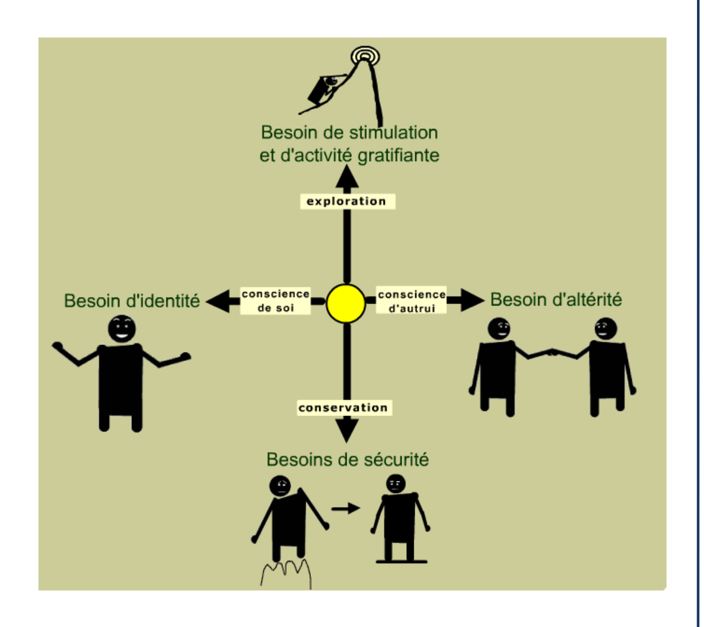


Note : Il se peut que notre éducation nous ait interdit l'accès à certaines émotions (ex : un "grand garçon" ne pleure pas, mais il peut se mettre en colère). De ce fait, l'émotion ressentie peut être en décalage avec la situation et le vrai besoin. C'est une émotion écran, l'émotion véritable est cachée derrière.

- Un ressenti n'est pas une idée, ni un jugement, ni un concept, ni un raisonnement, ni une valeur.
- La base d'un ressenti est une **sensation**, un affect, une manifestation de notre sensibilité en réponse à une stimulation. Si celle-ci est porteuse de sens par rapport à la satisfaction ou l'insatisfaction d'un de nos besoins fondamentaux, nous éprouvons une émotion.
- L'émotion est donc un signal avertisseur qu'un de nos besoins essentiels est en jeu.
- Une émotion se produit d'abord dans les couches profondes du cerveau. Elle affecte notre corps avant même de venir à notre conscience.
- Les émotions de base sont peu nombreuses : la tristesse suite à une perte, la peur face à un danger, la colère de subir un dommage, la joie dans la satisfaction des besoins relationnels ou d'activité.
- La résonnance d'une émotion dans la durée est un sentiment. C'est un état plus complexe ou la pensée intervient. La palette des sentiments humains est extrêmement riche et variée, c'est comme un arc en ciel de couleurs à partir des émotions de base.
- Souvent, nous n'avons pas bien appris à nommer nos émotions et sentiments, notre vocabulaire peut être limité à leur sujet ou leur interprétation mal aisée.
- L'illustration ci contre présente les émotions de base et quelques sentiment dérivés.
- Elle peut aider au décryptage dans la démarche d'auto-analyse.

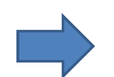


Discerner les besoins affectés



- L'identification consciente de l'émotion ressentie au tout début de la situation nous met sur la piste des vrais besoins qui s'y trouvent affectés.
- La question clé est : **« Quand je ressens ça, au fond, de quoi ai-je vraiment besoin ? »**
- Dans le travail de relecture et d'analyse, la bonne réponse ne vient pas forcément tout de suite. Il est souvent bon de se poser la question le soir, avant de s'endormir, puis de laisser nos ressources inconscientes travailler. La réponse nous sera peut-être donnée au réveil.

- Mais quels sont nos besoins fondamentaux ?
  Le schéma ci-contre permet de se les représenter simplement.
  - en bas, notre besoin vital de **sécurité**, c'est le fondement
  - vers le haut, dans un sens diamétralement opposé, notre besoin de stimulations et d'**activité** gratifiante.
  - sur la gauche notre besoin d'**identité**, d'affirmation de nous mêmes, notre besoin de reconnaissance et de dignité
  - en face, notre besoin d'**altérité**, de relations positives avec autrui, nos besoin d'échanges, de coopération et d'amitié.
- Nous nous sentons bien quand nos besoins sont nourris de façon suffisante et équilibrée selon ces 4 axes. L'excès dans une direction est préjudiciable : trop de sécurité provoque l'ennui, trop d'activités augmente les prises de risque et le stress, trop d'affirmation de soi nuit aux bonnes relations avec autrui, trop de dépendance vis-à-vis de l'altérité, nuit au développement de l'identité.
- Ce schéma est donc une aide pour discerner les véritables enjeux d'une situation tendue. Le besoin de sécurité étant primordial, c'est souvent utile de s'interroger d'abord à son sujet, en particulier s'il y a un ressenti de peur ou d'inquiétude. Qu'est-ce qui pourrait faire que je me sente insécurisé dans cette situation ? De quoi aurai-je besoin pour être rassuré ?

 Détail sur les besoins humains fondamentaux

Les quatre besoins fondamentaux se déclinent selon de nombreuses modalités. Ce nouveau schéma les détaille un peu plus.

Dans la situation présente, il y a mes propres besoins qui sont en jeu avec ceux de mon partenaire.
La reconnaissance des besoins de chacun est un élément clé pour que la situation évolue positivement pour l'un et l'autre.

J'ai besoin d'agir, de prendre des initiatives, de mettre en œuvre mes compétences et de réussir. J'ai besoin de tirer profit et satisfaction de mon activité.

Besoins de stimulation et d'activité

Exploration

J'ai besoin d'entretenir des relations positives avec les autres, d'échanger des signes de reconnaissance et des services. Besoin d'avoir des alliances et un bon niveau de coopération.

Besoin d'identité

Conscience de soi

Conscience d'autrui

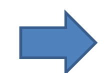
Besoin d'altérité

Conservation

J'ai besoin de développer mon potentiel, de prendre des décisions autonomes et responsables. J'ai besoin d'être respecté et reconnu dans une juste estime de moi-même. Besoin de dignité.

Besoins de sécurité

J'ai besoin d'un territoire où je me sente en sécurité. Besoin de points de repères stables, d'outils, de règles et de protections pour pouvoir agir avec une sérénité suffisante. Besoin d'être en confiance.

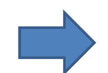


De la relecture vers la régulation

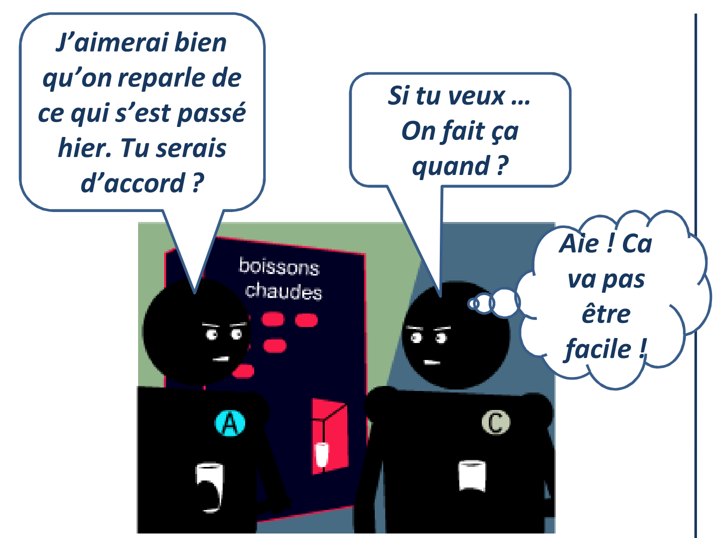


- Le premier fruit du travail d'analyse est **l'apaisement de notre état émotionnel**. Cela se produit quand les vrais besoin ont été identifiés et qu'apparaît plus clairement ce qu'il est possible de faire pour évoluer vers leur satisfaction.
- Dans un conflit, ce qui nous sépare le plus les uns des autres, ce sont souvent les cogitations que nous entretenons sous l'effet des émotions négatives. La pensée est souvent le seul canal disponible pour l'énergie de la frustration : alors elle s'y engouffre et envenime les ressentis. C'est le ressentiment.
- Pour qu'une situation tendue évolue positivement, il est nécessaire (mais pas toujours suffisant) qu'au moins l'un des deux protagonistes prenne du recul par rapport à ses cogitations, et le comportement qu'elles induisent.
- Ayant pris la responsabilité de ses émotions par son travail de relecture et d'analyse, ayant reconnu ses vrais besoins et calmé ses émotions, il est devenu capable de dialoguer avec son partenaire pour faire état de ses besoins en laissant de côté les comportements d'agression ou de fuite.
- Il est même plus disponible pour entendre ce que son partenaire désire dans la situation.
- Un échange plus ajusté devient possible.

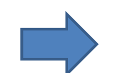
Un tel entretien, au cours duquel a lieu une expression ajustée des émotions et besoins non satisfaits pour aboutir à une restauration de la relation s'appelle une régulation.



Le déroulement d'une régulation



1 - Je prépare l'entretien de régulation	Je fais jusqu'au bout le travail de relecture et d'analyse de la situation tendue. Puis, je vais trouver mon partenaire pour lui demander s'il est d'accord pour qu'on reparle de ce qui nous fait problème. Nous prenons RDV au besoin.
2 – Je dis mes émotions et mes besoins	Je communique avec mon partenaire sur ce qui me concerne. Je parle seulement de moi (je dis « je » et non pas « tu ») : - je dis la raison de mon émotion : c'est la non satisfaction du besoin que j'ai identifié (par exemple : si je suis en colère c'est qu'au fond j'ai besoin de…) - je dis ce qui compte pour moi et ce que j'attends
3 – J'écoute et je reconnais les émotions et besoins de mon partenaire	J'écoute mon partenaire, je lui demande de me dire : - de son côté quel est son ressenti ? - de quoi a-t-il besoin ? - au fond qu'est-ce qui compte pour lui dans cette situation ? - quelle est sa demande ?
4 – Nous négocions	- Nous cherchons d'abord à bien clarifier notre point de désaccord en **reformulant ce que nous avons compris** de l'expression de chacun. → Il est très important que chacun reconnaisse au moins le besoin de l'autre, même s'il ne peut le satisfaire. - Nous négocions pour trouver une façon de satisfaire au mieux nos besoins respectifs. - Nous pouvons éventuellement contractualiser une façon de mieux gérer cette situation une prochaine fois.

 Exemple d'une relecture conduite par Alain…

Revenons à notre histoire initiale. Voici la relecture de situation relationnelle que pourrait faire Alain…

Analyse faite par Alain

1 Situation — Qu 'est-ce qui se passe ?

Je dois mener à bien un projet difficile. J'ai confié des tâches à Claude.
Je l'ai relancé 3 fois de suite. Toujours rien.
Je le rencontre devant la machine à café.

2 Emotions Sentiments — Qu'ai-je ressenti au début ? Qu'est-ce que je ressens maintenant ?

Je suis inquiet. J'ai eu même quelques moments de panique.

Maintenant je suis impatienté et en colère.

3 Pensées Imaginations — Qu'est-ce que je me dis? Qu'est-ce que j'imagine ? Qu'est-ce que je redoute ou échaffaude ?

Je commence à pêter les plombs. Si ça continue tout mon projet va capoter. Je vais passer pour quoi ? J'ai la pression de ma hiérarchie : j'ai pas droit à l'erreur.
Il est nul ce type. En plus il traîne à la machine à café. Il se fiche de moi. Il va voir de quel bois je me chauffe !

4 Comportement initial — Qu 'est-ce que cela me fait faire ?

J'informe par mail toute la hiérarchie de ce qui se passe.

5 Besoins réels — Au fond, de quoi ai-je besoin dans cette situation ?

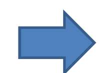
J'ai besoin de réussir les tâches qui me sont confiées et de garder l'estime de ma hiérarchie. J'ai besoin de sécurité dans mon activité. J'ai besoin aussi de considération quand j'exprime des demandes.

6 Valorisations — Au fond, qu'est-ce qui compte vraiment pour moi ?

Mes valeurs qui sont en jeu dans cette situation :
- ma conscience professionnelle
- entretenir des bonnes relations de collaboration

7 Décisions — Au final, qu 'est-ce que je décide de faire ? Qu'est-ce que je peux demander ?

Je vais lui exprimer mes craintes par rapport à mon projet et son importance pour moi. Je vais lui demander ce qui coince de son côté. Je vais négocier un délai.



Exemple d'une relecture conduite par Claude…

Et si Claude, lui aussi faisait la même démarche de son côté, voilà ce que cela pourrait donner :

Analyse faite par Claude

1 Situation
Qu 'est-ce qui se passe ?

J'ai reçu beaucoup de demande simultanées. J'ai beaucoup de retard. Je manque d'informations pour déterminer les priorités. Alain m'a confié un travail pour lequel il m'a relancé 3 fois. Il me rencontre devant la machine à café.

2 Emotions Sentiments
Qu'ai-je ressenti au début ? Qu'est-ce que je ressens maintenant ?

Je suis sous stress et fatigué. Par moment je panique.

Maintenant j'ai peur de ce qui peut se passer. Quand je vois Alain, je suis géné.

3 Pensées Imaginations
Qu'est-ce que je me dis? Qu'est-ce que j'imagine ? Qu'est-ce que je redoute ou échaffaude ?

Je n'y vois pas clair. Mon travail me pèse. J'en ai assez de les avoir tous sur le dos.
A quoi bon lui dire que je suis débordé. Il va croire que je suis nul et que je ne sais pas m'organiser. Et puis j'ai bien le droit de prendre un café pour garder les yeux ouverts !

4 Comportement initial
Qu 'est-ce que cela me fait faire ?

Je fais le gros dos et je ne dis rien.

5 Besoins réels
Au fond, de quoi ai-je besoin dans cette situation ?

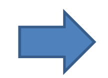
J'ai besoin de réussir les tâches qui me sont confiées et de garder l'estime de ma hiérarchie. J'ai besoin de sécurité dans mon activité. J'ai besoin aussi de considération de la part de mes collègues.
J'ai besoin de plus d'infos. pour prioriser.

6 Valorisations
Au fond, qu'est-ce qui compte vraiment pour moi ?

Mes valeurs qui sont en jeu dans cette situation :
- ma conscience professionnelle
- entretenir des bonnes relations de collaboration

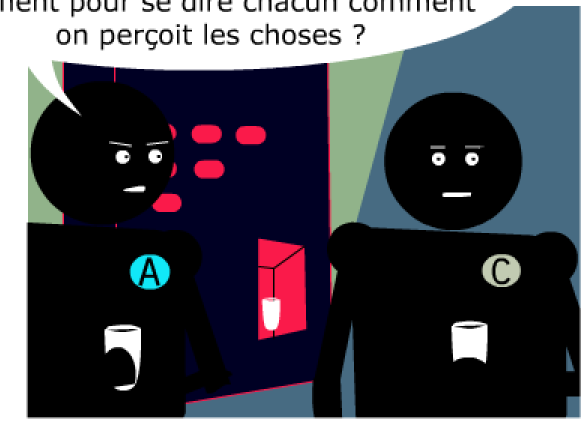
7 Décisions
Au final, qu 'est-ce que je décide de faire ? Qu'est-ce que je peux demander ?

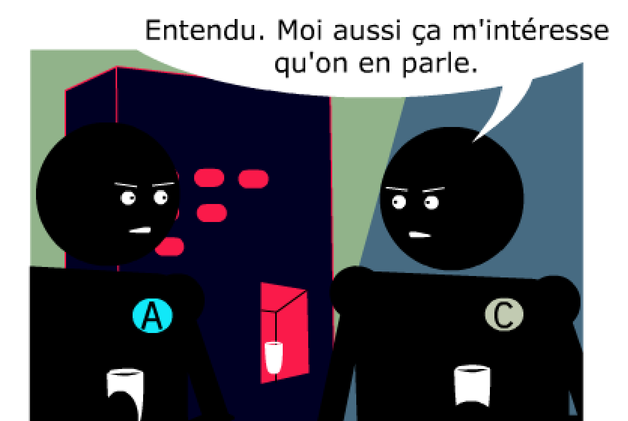
Je vais lui dire que je suis débordé et que c'est important pour moi de tout mener à bien. Je vais lui demander d'aller ensemble trouver nos hiérarchiques pour établir les priorités.

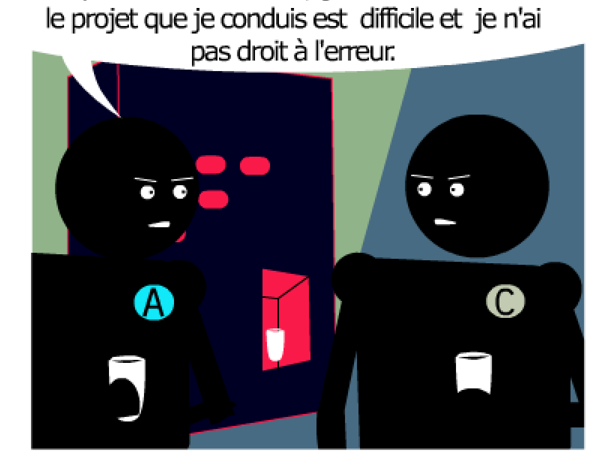


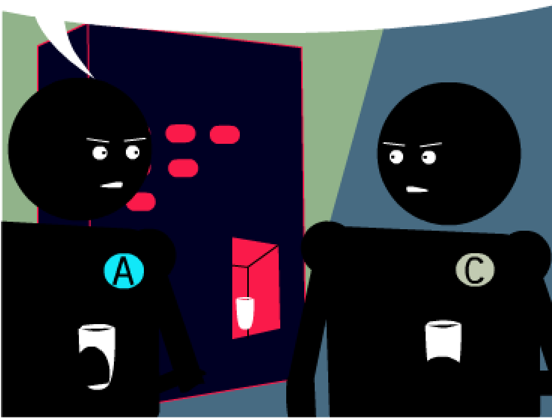
Exemple de régulation

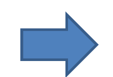
Supposons que Alain, au lieu de recourir au mail alertant la hiérarchie, ait décidé d'une démarche de régulation avec Claude, après avoir géré son inquiétude et sa colère par un travail d'analyse et de relecture…





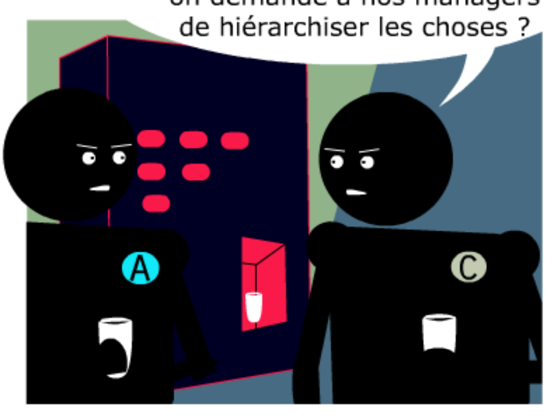


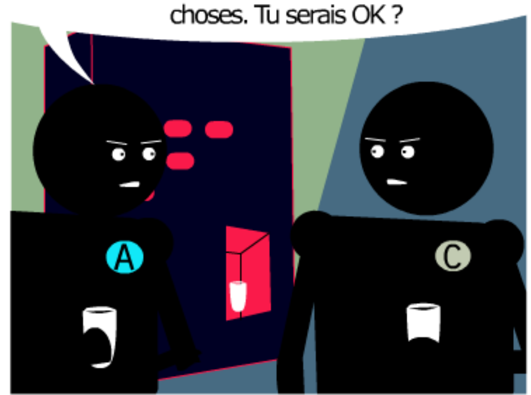


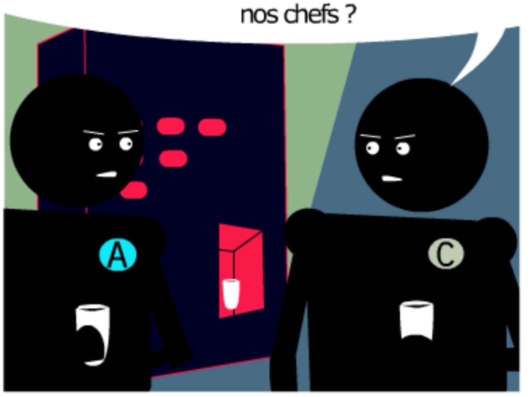


Exemple de régulation - suite

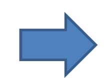








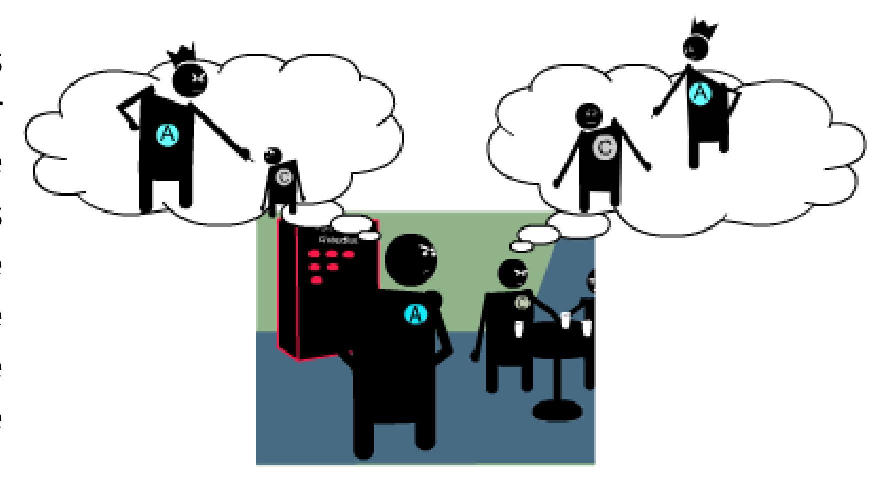
Dans cette dernière BD, à titre d'exercice, nous vous proposons de surligner avec des feutres de couleur les différentes expressions de sentiments, de besoin, les demandes et les reformulations des propos par l'un et l'autre.



Démarches pour faciliter la régulation

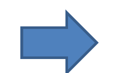
- Selon la façon d'envisager les choses, la démarche de régulation peut paraître très simple et naturelle ou bien très idéalisée. Dans la réalité, pour bien la conduire, il faut un souvent un apprentissage.
- Un obstacle fréquent réside dans les représentations mentales que l'on se fait de soi-même et d'autrui, du fait de l'impact en nous du conflit.

Selon la situation, nous pouvons nous laisser entraîner par une illusion de toute puissance et nous placer dans une position de surestime de nous mêmes et de sous-estime d'autrui...



...ou bien, nous pouvons nous laisser entraîner par une tendance à l'impuissance et nous placer dans une position de sous-estime de nous mêmes et surestime d'autrui.

- Un travail de correction de ces représentations peut être nécessaire. L'outil symbolique de la « boussole relationnelle » peut nous y aider.



La boussole relationnelle

Dans cette situation, comment je me perçois ?
Comment je vois l'autre ?

Toute puissance

Surestime

Estime de soi

Estime de l'autre

Sous-estime

Impuissance

Sur l'axe de gauche de ce diagramme, j'identifie quel personnage représente le mieux mon attitude spontanée dans cette situation. Sur l'axe de droite, j'identifie quelles est ma perception de l'attitude de l'autre.

Je modifie mes représentations pour retrouver une juste estime de moi-même et de l'autre dans cette situation.

Toute puissance

Surestime

Juste estime de soi

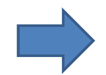
Juste estime de l'autre

Sous-estime

uissance

Mes qualités ne m'élèvent pas au dessus des autres. Mes faiblesses et maladresses ne m'empêchent pas de retrouver ma dignité et d'être respectable.

Je prends conscience que la personne à qui je m'adresse n'est ni au dessus, ni au dessous de moi. Avec ses qualités et ses faiblesses, elle a la même dignité que tout être humain



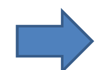
Progresser et surmonter les difficultés…

Nous venons de voir la mise en œuvre réussie d'une régulation.
Il se peut que vous ayez en tête des situations pour lesquelles vous vous dites : "Pas si simple !"

Le succès des petits pas
Comme dans tout apprentissage, la maîtrise des démarches proposées ne s'obtient pas d'un seul coup.
Le progrès s'effectue par l'essai de mise en œuvre du processus de régulation dans des situations où l'enjeu est faible et le risque minime. Il s'agit en effet d'oser sortir du comportement habituel : ne pas réagir immédiatement, prendre un peu de temps pour voir clair, oser parler de soi, de son émotion, de ses besoins... Il vaut mieux s'entraîner à le faire peu à peu, pour des petites difficultés relationnelles que de se lancer tout de suite dans le règlement d'un conflit vieux de plusieurs années !
Le succès rencontré dans ces premiers essais ainsi que les leçons tirées des premières maladresses donnent plus de compétence et d'assurance pour s'attaquer à des situations plus ardues.

L'obstacle de l'impatience.
Un des dangers est d'idéaliser les nouvelles démarches et d'en espérer trop, trop vite. Leur apprentissage est un processus lent de transformation et d'assimilation. Il ne s'agit pas de techniques ou de recettes que l'on puisse appliquer de façon extérieure pour obtenir un résultat immédiat.
Il n'est pas rare de se trouver confronté à sa propre maladresse ou à celle d'autrui, ou bien de rencontrer ironie et incompréhension dans les premiers essais de mise en œuvre.
Ici comme en beaucoup d'autres démarche de progrès, il n'y a pas de miracle. Patience avec soi même et les autres, persévérance et réalisme dans l'apprentissage sont nécessaires pour réellement progresser.

L'obstacle des histoires personnelles et des anciens processus.
Selon nos histoires personnelles et notre culture, nous pouvons présenter des différences de sensibilité par rapport aux situations de frustration. Des expériences douloureuses ou traumatisantes du passé (telles qu'humiliation, exclusion, injustice...) peuvent avoir laissé des traces dans la mémoire affective. Ces traces se traduisent par une forte sensibilité à des situations où certains éléments rappellent ces vécus antérieurs. Quand c'est le cas, les anciens comportements, par exemple d'agression ou de fuite, peuvent être difficiles à surmonter. Il arrive aussi que la régulation soit mise en échec quand la situation est très fortement chargée d'émotion, quand les différences culturelles sont importantes ou quand beaucoup de choses interfèrent, en particulier un lourd contentieux du passé. La relecture de situation relationnelle après un essai infructueux peut aider à clarifier l'expérience pour en tirer des leçons.
Dans ces situations un accompagnement peut devenir nécessaire et prendre plusieurs formes :
- un aide auprès des différents protagonistes d'un conflit pour leur permettre de faire chacun une analyse de situation relationnelle approfondie en vue de la régulation qui peut avoir lieu ensuite sans témoins
- une médiation après avoir auparavant accompagné individuellement les personnes dans la démarche de relecture et d'analyse (plus de détail en annexe)



Les Ateliers de Compétences Relationnelles

Apprentissage collectif des démarches d'analyse et de régulation

Ces ateliers ont pour but un apprentissage des démarches qui ont été présentées dans ce livret.
Ils se déroulent en séances mensuelles de 4h, par groupe de 6 à 10 personnes. Selon les compétences initiales, il faut de 5 à 7 séances pour acquérir un bon niveau de pratique.
Lors de la présentation de la formation, les participants sont invités à s'informer des démarches de base qui seront mises en œuvre dans les ateliers. On leur propose pour cela de faire individuellement un parcours d'initiation de 2 heures avec un didacticiel accessible sur internet (site : www.insight-mediations.com).
La suite de la formation est un entraînement à la mise en œuvre de ces démarches sur des cas concrets de difficultés relationnelles. Les situations peuvent être apportées par les participants ou les animateurs.
Le traitement d'une situation se fait par une analyse préalable en sous groupe du vécu de chaque protagoniste. Puis la situation est mise en scène par des personnes de chaque sous-groupe. Les sous-groupes poursuivent l'analyse pour trouver des façons de mettre en œuvre concrètement les démarches relationnelles proposées dans le didacticiel
La situation est alors rejouée. Un des acteurs au moins met en œuvre à sa façon les bonnes démarches relationnelles. On voit ce que cela donne. Chaque spectateur peut venir prendre la place de n'importe quel autre acteur pour s'entraîner à faire mieux ou pour susciter une variante, selon le principe du théâtre forum. D'une séance sur l'autre les participants sont invités à tester ces démarches dans des situations personnelles ou professionnelles. Ainsi s'effectue une appropriation progressive des compétences relationnelles initiées dans la formation.

Observation des effets des ateliers

Au sein des organisations, entreprises ou associations, la formation simultanée de plusieurs personnes, et la création de petits groupes d'échange et d'entraide sur ce thème est très utile pour la diffusion des bonnes pratiques de régulation.
Après une période de diffusion des démarches auprès de quelques dizaines de personnes, un seuil critique peut être atteint dans leur mise en œuvre collective. Un climat confiance s'instaure, basé sur le succès des premières régulations. Cela peut déboucher sur un cercle vertueux : une libération des initiatives, une sortie plus nette des non-dits et l'accès à un niveau plus élevé de collaboration entre les personnes. Chacun ose d'avantage, sachant que l'erreur est permise et qu'elle sera traitée correctement par des régulations rapides où toutes les leçons seront tirées de l'expérience, sans préjudice pour les personnes. L'intelligence collective se libère, le plaisir de travailler ensemble apparaît. Les méconnaissances, la méfiance et l'incompréhension font place à une véritable entraide aussi bien au niveau des métiers qu'au niveau des relations. Il faut veiller à ce point que le cercle des personnes concernées continue de s'élargir pour éviter un clivage entre ceux qui bénéficient de cette nouvelle culture et ceux qui la méconnaissent et s'en méfient.

Bibliographie

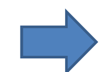
Pour aller plus loin, plusieurs pistes :

- Un didacticiel « Les Ateliers de Compétences Relationnelles » accessible sur www.insight-mediations. (accès gratuit sur simple demande à contact@insight-mediations.com)

Des livres :

- "Les mots sont des fenêtres ou bien des murs" - Marshall Rosenberg - La découverte
- " Le théâtre forum – Apprendre à réguler les conflits " – Guillaume Tixier – Chronique sociale
- "Cessez d'être gentils, soyez vrais !" - Thomas d'Ansembourg - Editions de l'homme
- " Sortir des conflits "   - Agnès Le Guernic – InterEditions

Les démarches présentées dans cette brochure sont principalement inspirées des travaux de Claude Steiner (Le manuel de coopération), Thomas Gordon et Marshall Rosenberg, de l'Analyse Transactionnelle et aussi de la démarche d'auto-analyse par écrit de André Rochais (fondateur de l'organisme PRH).

 Annexe : régulation accompagnée d’une médiation

Points clés de la démarche accompagnée

Objectif
En situation conflictuelle, établir pour l'avenir un pacte de non agression et un niveau de coopération suffisant pour le succès des activités que les personnes ont en commun

Moyen
Un dialogue conduit par un médiateur qui permette à chacun d'exprimer ses émotions et ses besoins puis reçoive l'assurance qu'il a été bien entendu.

Contrat entre le médiateur et les protagonistes
- dans le temps de la médiation, les personnes en conflit s'engagent à quitter le terrain de l'affrontement pour s'investir dans le dialogue et l'écoute
- elles donnent autorité au médiateur pour conduire les échanges et gérer les prises de parole
- elles acceptent que le médiateur ne prenne pas parti.
- chacun s'engage à une stricte confidentialité sur la teneur des échanges

Activité du médiateur
- accompagner chaque personne dans l'expression de ses ressentis et besoins puis reconnaître ce qui est exprimé pour que l'autre partie puisse en faire autant.
- interrompre toute dérive d'expression vers des jugements, interprétation ou manque de respect
- dégager les besoins des deux personnes dont la prise en compte peut faire l'objet d'une négociation en vue d’une meilleure coopération avec éventuellement un contrat pour protéger les engagements réciproques et éviter une récidive.